

EMPREENDEDORISMO SOCIAL – O CASO DA ‘CIDADE DOS MENINOS’

BELO HORIZONTE – BRASIL

Walter Marinho de Oliveira*

Francisco Vidal Barbosa**

RESUMO

A Cidade dos Meninos de São Vicente de Paulo, é uma das mais ousadas e completas abordagens no enfrentamento do problema dos menores de rua no Brasil. Este artigo, descreve a experiência da “Cidade dos Meninos” e de seu idealizador, apoiando-se em teorias recentes sobre empreendedorismo social. Atenção especial é dada à definição de empreendedor social catalítico (WADDOCK; POST, 1991), relacionando a atuação da liderança da Cidade dos Meninos a esse perfil. Uma das possíveis conclusões é que, em países em desenvolvimento como o Brasil, o empreendedor social catalítico não pode exercer apenas a função de criador e implementador de políticas, face a dimensão da carência e do problema com o qual ele se confronta, envolvendo-se então na ação direta.

Palavras-chave: Empreendedorismo social, menor abandonado, assistência social, associações sem fins lucrativos, terceiro setor.

* Professor Departamento de Administração de Empresas Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC-MG

** Professor CEPEAD – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais – CEPEAD-FACE-UFMG

1 INTRODUÇÃO

O problema do menor abandonado no Brasil é uma das piores mazelas com as quais convive a sociedade brasileira há vários anos. Em um ambiente de grande carência social, em muitos casos sem atender aos mínimos requisitos de subsistência, hordas de crianças (especialmente meninos, conhecidos como “pivetes”) abandonam suas casas e passam a viver a experiência, ao mesmo tempo terrível e desafiante, de viver pelas ruas das grandes cidades brasileiras. Terrível, por representar a incerteza absoluta em termos de segurança, alimentação, abrigo, proteção e carinho. Desafiante, pelo poder de ser dono do próprio nariz aos dez, onze, ou doze anos, fazendo o que bem entendem e garantindo, através de pequenos roubos e outras práticas, uma condição de vida, em muitos casos, melhor do que as que detinham em casa. Com suas práticas de ação em grupo, a inoperância e corrupção de parte da polícia e ainda, uma lei de proteção ao menor com aplicação bastante controversa, levando, na maior parte dos casos, à sua impunidade, esses meninos passaram a representar uma força de intimidação e ameaça à segurança pública. Podemos dizer que nos últimos trinta anos, por razões diversas, este problema só tem se agravado, com conseqüências bastante claras no aspecto da violência vivida hoje nas grandes cidades brasileiras. Nos últimos anos, esses meninos têm sido recrutados pelo tráfico de drogas, uma combinação perigosa entre imaturidade, poder econômico e impunidade.

Vários governantes, em todos os níveis, se defrontaram com o problema sem contudo lograr êxitos significativos no enfrentamento da questão, o que constitui um atestado de fracasso do poder público e da própria sociedade brasileira em lidar com o problema.

É nesse contexto, que surge em 1976, o *Lar dos Meninos*, experiência piloto que viria a se estender, em 1994, à *Cidade dos Meninos*, uma versão bastante ampliada da mesma idéia.

Esse artigo tem como objetivo principal, o de conhecer e descrever a obra social 'Cidade dos Meninos' em seus vários aspectos, com ênfase na figura do empreendedor social e nas condições que propiciaram seu surgimento e sucesso no enfrentamento do problema do menor de rua.

Interessa-nos de forma específica traçar um perfil da liderança da organização comparando-a à figura do *empreendedor social catalítico*, descrita nos estudos de Waddock e Post (1991). Considerando-se a inserção do projeto em um país em desenvolvimento, devem emergir características específicas e bastante distintas daquelas encontradas em países do primeiro mundo onde as necessidades básicas, em geral, já estão atendidas. Da mesma forma, busca-se medir os impactos do projeto junto à comunidade, o número de crianças atendidas, o tipo de formação que recebem, os recursos financeiros envolvidos e a forma como são obtidos.

A técnica de estudo de caso foi escolhida por se adequar perfeitamente aos objetivos buscados e à forte interação entre o empreendedor social e sua obra. Como observado por Yin (1994), o estudo de caso é especialmente adequado quando as fronteiras entre o fenômeno investigado e o contexto não são claramente evidentes.

Também importante para o presente estudo é a questão da profundidade temporal, já que interessa verificar a trajetória do empreendedor ao longo do tempo e o enfoque que o levou a empreender na área social. Mais uma vez, o estudo de caso se apresenta como uma adequada escolha metodológica. Segundo Greenwood (1973, p.118),

Mais do que uma indagação em amplitude, o método de estudo de caso é uma indagação em profundidade temporal. Por este método, não somente se examina o estado do caso em todas as suas ramificações numa dada conjuntura temporal, mas também o investigador se move para trás no tempo, com a finalidade de conhecer as circunstâncias pelas quais o caso chegou ao estado que apresenta na atualidade.

Um outro aspecto observado por Yin (1994, p. 13) é relevante e de grande interesse no presente estudo e se refere à utilização de teorias anteriores como base para a coleta e análise dos dados.

A pesquisa baseada em estudo de caso se beneficia dos desenvolvimentos anteriores de proposições teóricas para guiar a coleta e análise dos dados.

Neste artigo foram usadas três fontes principais de dados, a saber:

- a) entrevista individual com Jairo Azevedo, fundador e principal administrador da Cidade dos Meninos. Foi utilizado um roteiro semi-estruturado para as entrevistas, embora em muitos casos ele tenha sido relegado a segundo plano, em troca de uma maior espontaneidade do entrevistado. Isto foi muito importante já que as questões que nos interessavam eram, em geral, complexas e de resposta não imediata;
- b) material impresso disponibilizado pela Associação: Livro 'Regra 2003' da APHDP, Revista Solidariedade, que constitui basicamente um relatório anual de atividades da associação mantenedora da Cidade dos Meninos (1998, 2000), Boletins mensais e Relatório das Atividades 2002;
- c) observação pessoal, através de visitas que realizei à Cidade dos Meninos e a outras obras empreendidas por Jairo Azevedo.

Uma revisão de literatura será apresentada inicialmente, seguida por uma descrição da Cidade dos Meninos e, finalmente, uma breve conclusão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Empreendedorismo

O empreendedorismo, como área de estudo derivada da teoria da administração, encontra-se em fase ainda pré-paradigmática, sendo pouco conhecido em todas as suas características e aspectos mais relevantes. Em geral, as teorias sobre o empreendedor tendem a se concentrar em características de personalidade ou traços ou mesmo de qualidades inatas, quando, de fato, esta é apenas uma das perspectivas que cercam a questão. Outra abordagem comum é a de associar

empreendedores com a abertura de um novo negócio qualquer, o que constitui uma visão bastante limitada do tema.

Buscando-se conhecer o significado do termo empreendedor ao longo da história, encontramos como precursores, o economista francês Jean Baptiste Say, para quem empreendedores são aqueles que criam valor através do deslocamento de recursos de áreas de baixa para áreas de alta produtividade e o também economista, Joseph Schumpeter.

Schumpeter (1985) abordou o aspecto da inovação como sendo a força central que diferencia os empreendedores, aqueles que são capazes de lidar com o que chamou de “destruição criativa”. Na sua visão, a capacidade de empreender estava ligada à formação de novas combinações, ou seja, a introdução de um novo bem, um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a conquista de nova fonte de matérias-primas ou ainda a reorganização da indústria, e não necessariamente à detenção de capital ou controle do empreendimento. Essa visão precursora de Schumpeter tem se consolidado como a mais aceita nos tempos atuais, trazendo, surpreendentemente, uma visão moderna que separa a capacidade de empreender da detenção do capital. Dessa forma, o conceito de empreendedor é mais amplo, pela inclusão até mesmo de empregados de uma companhia e mais restrito, ao excluir os empresários que operam um negócio de forma não inovadora ou convencional.

Garavan e O’Cinneide (1994), seguem essa mesma trilha, ressaltando que, enquanto todo empreendedor pode ser considerado auto-empregado, nem todas as pessoas auto-empregadas podem ser consideradas empreendedoras, sendo a diferença, o comportamento inovador e o emprego de gestão estratégica.

Tentando cobrir todos os aspectos que envolvem a formação de empreendedores, alguns autores propõem a criação de categorias e a definição de diversas escolas de empreendedorismo.

Cunningham e Lischeron (1991) classificam empreendedores em quatro categorias:

- a) por qualidades pessoais;
- b) pelo reconhecimento de oportunidades;
- c) pelo modo de ação e gestão;
- d) pela adaptação e reavaliação.

Essas categorias conduzem a seis escolas de pensamento em empreendedorismo:

- a) Escola “great person”;
- b) Escola das características psicológicas;
- c) Escola clássica;
- d) Escola do gerenciamento;
- e) Escola da liderança;
- f) Escola da adaptação e reavaliação.

Essa divisão em escolas tem uma função interessante de evidenciar a complexidade do tema e, ainda, permitir uma visão de todos os aspectos envolvidos na formação e no estudo do empreendedorismo como parte da ciência da administração.

Drucker (1986) abordou, além dos aspectos pessoais ligados ao empreendedor, a necessidade de se implantar uma administração empreendedora na empresa nascente, com a busca incessante pela inovação. Como ressaltou em seu livro:

Uma empresa que quer se capacitar para inovar e ter uma chance de sucesso e prosperidade em época de mudança rápida, tem que implantar a administração empreendedora dentro de seu próprio sistema. Tem que adotar diretrizes que criam, para toda a organização, o desejo de inovar. Para ser um empreendimento bem sucedido, a empresa existente, grande ou pequena, tem que ser administrada como uma empresa empreendedora. (DRUCKER, 1986, p.243)

Assim, o empreendedorismo tem se constituído em objeto de estudos e interesse, não só de acadêmicos como também de empresários e membros de governos em todo o mundo, interessados na difusão de conceitos e técnicas que possam representar o motor do progresso econômico para suas empresas, cidades e países. Esse aspecto torna o estudo do empreendedorismo ainda mais relevante, confirmando a visão de Schumpeter de que o empreendedor é a força motriz do capitalismo e do desenvolvimento econômico.

Em um congresso de entrepreneurship realizado na Suécia em 2001, o ministro de economic affairs da Holanda manifestou sua preocupação com o tema: “Public policy should be aimed removing institutional obstacles to entrepreneurship and creating an incentive-based economic climate. Public policy can best be done by rewarding rather than penalizing entrepreneurship and the taking of risks.” Ele chega a sugerir formas de atuação para o Estado, que poderiam ser desde a reforma das leis que regulam a concordata e falência até o estímulo à implantação de uma atitude empreendedora no sistema de ensino.

Empresários também têm tratado do tema, trazendo sua abordagem essencialmente prática da matéria, especialmente no que se refere ao recrutamento de profissionais com perfil empreendedor.

Uma das mais curiosas contribuições pode ser atribuída a Chris Whittle, co-founder of Whittle Communications:

“We’ve noticed there’s no rheostat on success in our company. If we send people out on a mission, they either come back victorious or they don’t return at all. No one comes back wounded. The variable is the entrepreneurial skill. Either people have it or they don’t, although they may have it in different ways. I don’t know if people are born with it, but I know it’s real.” (BROWN; CENDRON, 1989)

Talvez Timmons (1994), tenha resumido da melhor forma tudo que envolve a formação de um empreendedor, ao oferecer uma definição de entrepreneurship que mistura visão e paixão, compromisso e motivação, uma tolerância a riscos calculados e uma grande capacidade de influenciar pessoas.

2.2 Empreendedorismo social

Organizações filantrópicas são instituições bastante conhecidas, tendo sua origem provável ligada aos primeiros capitalistas de sucesso que, após fazerem fortuna nos negócios, puderam dedicar seu tempo e disposição para causas sociais. Essas instituições com objetivos sociais, em geral percebidas como ineficientes e pouco responsivas, vivendo crises sucessivas, passaram por grande evolução nas últimas décadas, passando a ser conhecidas pela denominação genérica de entidades do 'terceiro setor'. Com a emergência do terceiro setor, sobretudo como alternativa a incompetência e falta de recursos dos governos em todos os níveis, abriu-se uma nova janela de oportunidades para a abordagem do empreendedorismo. Hoje, observa-se, ainda com algumas reservas, que as entidades do terceiro setor para serem bem-sucedidas necessitam de habilidades e formação empreendedoras, do contrário, também fracassarão no cumprimento pleno de seus objetivos. Essa abordagem é conhecida como *empreendedorismo social*, e tem sido objeto de amplos estudos e debates nos EUA e Europa. Assim, há um novo tratamento de linguagem, partindo da filantropia para o terceiro setor e alcançando o empreendedorismo social, como vertentes ou evolução de um mesmo fenômeno. Como consequência, havendo uma categoria conhecida como empreendedorismo social, deve haver também empreendedores sociais que a impulsionarão. Dees (1998), define empreendedor social como uma espécie do gênero empreendedor, ou seja, são empreendedores com uma causa social. Waddock e Post (1991) se preocuparam em distinguir o empreendedor social do empreendedor público, já que ambos trabalham por causas sociais. Para eles, a diferença se dá pelo fato de que empreendedores sociais são:

- a) cidadãos privados e não servidores públicos;
- b) seu foco em chamar atenção para uma causa de interesse público;
- c) a esperança de que o interesse público vá resultar na emergência de novas soluções para o problema.

Tratando-se de um termo de cunho recente, o empreendedorismo social ainda desperta interpretações diferentes entre acadêmicos e estudiosos do setor. Para alguns, a aplicação do termo se restringe a cidadãos e entidades privadas, atuando em causas sociais variadas (saúde, educação, moradia, meio-ambiente, etc.), constituídas como organizações sem fins lucrativos. Para outros, a aplicação do termo seria mais ampla, incluindo, além de entidades sem fins lucrativos, empresas privadas que investem em projetos de fundo social, que não seriam de sua atribuição, ainda que, de forma colateral se beneficiem mercadologicamente através do aprimoramento de sua imagem, trazido a efeito pela dedicação à causa social. Parece-nos mais razoável tratar apenas a primeira vertente como empreendedorismo social, cabendo à segunda o termo mais apropriado de ‘responsabilidade social’, deixando bastante evidente que o empreendedor social é mais, é aquele que se dedica à causa social como se ela fosse o principal objetivo a ser alcançado.

Se, por um lado, essa abordagem empreendedora nas entidades do terceiro setor é bem vista pela maioria, não deixa de trazer preocupação para alguns, que aludem a uma possível contaminação dessas organizações por uma visão predominantemente de mercado. Lee (2002), reconhece a importância do empreendedorismo social como uma técnica a ser utilizada pelas organizações sem fins lucrativos mas ressalta o risco envolvido neste processo, se levado ao extremo: “The risk is to go too far with business like ideas, contributing to the business administration-ization of non-profit management.”

Há ainda um aspecto importante a considerar: como avaliar se uma organização sem fins lucrativos está atingindo os seus objetivos sociais? Para as organizações privadas, o lucro é, por si só, uma boa medida de avaliação. Uma empresa cria valor para seus clientes se consegue lucros e se perpetua no mercado. Ocorre que, em organizações sociais, não há o lucro e outras variáveis gerenciais que possam medir a efetividade de sua atuação. Afinal, como podemos medir o valor social criado por uma entidade sem fins lucrativos e compará-lo com os recursos empregados em sua criação. Para Dees (1998), a sobrevivência a longo prazo do empreendimento social não é prova

de sua efetividade na melhoria das condições sociais, constituindo apenas uma fraca indicação. Na sua visão, empreendedores sociais deveriam ser agentes de mudança no setor social, através de:

- a) adotar uma missão para criar e sustentar valor;
- b) reconhecer e perseguir, sem descanso, novas oportunidades de servir a missão;
- c) se engajar no processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizado;
- d) atuar amplamente sem se limitar aos recursos já disponíveis;
- e) exibir um elevado senso de 'accountability', dos resultados alcançados e benefícios gerados.

Nos interessa particularmente, a abordagem proposta por Waddock e Post (1991), chamada por eles *de empreendedorismo social catalítico*, atribuindo a alguns empreendedores uma capacidade catalítica, com o termo catalítico tendo uso similar ao que tem em química. Nesse sentido, *empreendedores sociais catalíticos* seriam aqueles mais preocupados em levantar o interesse da opinião pública sobre um problema social e fomentar soluções para os mesmos, especialmente através do uso intensivo dos meios de comunicação de massa. Para eles, apoiados em Bennis e Nanus (1985), três características fundamentais distinguem o empreendedor social:

- a) extrema complexidade do problema;
- b) credibilidade pessoal;
- c) compromisso dos seguidores pelo senso de propósito coletivo.

Vale a pena examinar detalhadamente essas características, já que, elas definem de uma forma que nos parece muito adequada, os desafios enfrentados pelo empreendedor social.

Extrema complexidade do problema – Um problema social só estaria pronto para ser atacado por um empreendedor social quando vários esforços anteriores de organizações isoladas ou agentes públicos fracassaram. Assim, o empreendedor social catalítico é aquele que enquadra o problema

sob um outro ângulo e chama a atenção do público em geral para essa sua visão. Na realidade esses problemas são complexos porque envolvem uma grande variedade de atores, múltiplos meios e um longo período de maturação.

Credibilidade pessoal – A solução de um problema complexo requer a mobilização de um grande número de pessoas, demandando muita habilidade do líder social catalítico. Ao longo de sua carreira, contatos e status alcançado através de uma excelente reputação na sua área de atuação, o empreendedor social tem como juntar os múltiplos recursos envolvidos.

Compromisso com um propósito coletivo – Representa a interação entre o empreendedor social e seus seguidores. O propósito coletivo é o elemento de ligação entre o problema complexo, a credibilidade do líder e os seguidores. Primeiro eles compartilham uma visão comum. Em segundo lugar, esses valores são percebidos como valores finais (end values), tais como, liberdade, justiça e igualdade, muito mais significativos que valores apenas instrumentais ou modais (BURNS, 1978). Finalmente, em terceiro lugar, a visão comum provê um senso de comunidade entre os participantes. O papel do empreendedor social catalítico seria o de desenvolver e vender essa visão comum e então convencer os demais da capacidade daquela visão em fazer o que nunca foi feito antes.

Algumas experiências relatadas, especialmente as que tratam de dificuldades enfrentadas por organizações do terceiro setor, indicam ainda que uma estrutura organizacional adequada, nos moldes da organização empreendedora pregada por Drucker (1986), é fundamental para se alcançar o sucesso. Hauser (2003), analisando o caso da *Teach for America*, uma organização americana sem fins lucrativos dedicada a prover apoio para estudantes carentes, sintetiza em sua conclusão: “The lesson – the mission and organizational capacity must go hand in hand.”

3 O PROBLEMA DOS MENORES DE RUA NO BRASIL

Os meninos de rua são um fenômeno comum a todas as grandes cidades brasileiras e ao longo dos últimos vinte ou trinta anos, cada administração municipal buscou as soluções mais variadas para o problema. Essas abordagens variam do puro assistencialismo, representado pelos abrigos e ‘sopões’ – alimentação levada aos pontos de maior concentração das crianças, até ações mais ousadas que tentam a reintegração das crianças em famílias que se dispõem a recebê-los, ainda que apenas por um fim de semana.

Do lado da repressão à criminalidade infantil, os governos estaduais se ‘responsabilizam’ pela detenção de menores infratores em centros de recuperação, em geral administrados pelas chamadas Fundação Estadual do Bem-Estar do Menor (FEBEM’s), herança do antigo estatuto do menor e mais voltadas ao aprisionamento do que à recuperação dos menores. Esse modelo, reconhecidamente fracassado, constituiu ao longo dos anos uma verdadeira escola do crime, não oferecendo perspectivas de encaminhamento dos menores a uma vida normal e inserção na sociedade. Ele vem sendo gradativamente abandonado ou substituído por alternativas mais modernas e inclusivas. De toda forma, o problema continua extremamente complexo, não havendo qualquer solução de consenso da terapia a ser utilizada. Há ainda importantes aspectos econômicos, regionais e políticos que dificultam a adoção de uma estratégia única e mais eficaz no combate ao fenômeno. Crises econômicas sucessivas provocando desemprego e desagregação nos lares, e linhas políticas divergentes podem ser apontadas como duas das principais causas do agravamento e perpetuação do problema dos menores de rua.

Tome-se, por exemplo, as abordagens adotadas por prefeituras de duas cidades do sul do Brasil, uma das regiões mais ricas do país, com perfis socio-econômicos semelhantes. Porto Alegre, Estado do Rio Grande do Sul, adota um sistema de aproximação com as crianças, repelindo a idéia de simplesmente tirá-los da rua, vista mais como um desejo da classe média do que uma necessidade social. Curitiba, capital do Estado do Paraná, atacou o problema de um ponto de vista mais pragmático, buscando a inclusão social das crianças, através da localização de famílias substitutas e da capacitação profissional dos meninos, permitindo sua inserção no mercado de trabalho. Embora

os resultados sejam ainda modestos diante da dimensão do problema, as perspectivas são alentadoras. Mesmo em Porto Alegre já há visões diferentes sobre como abordar a questão. Para o coordenador do movimento dos meninos de rua, Luiz Antônio Ryzewski, “não falta só oferecer mais coisas na rede da prefeitura, mas também exigir, como se faz com uma criança e um adolescente numa família estruturada.”

4 A CIDADE DOS MENINOS DE SÃO VICENTE DE PAULO

Já em 1973, a questão do menor abandonado ou carente, constituía uma séria preocupação para a sociedade brasileira. Foi então, tentando buscar uma alternativa que pudesse pelo menos minorar o problema, que Jairo Azevedo e alguns amigos partiram para a criação do Lar dos Meninos de São Vicente de Paulo. Jairo Siqueira Azevedo, um empresário bem-sucedido da área de joalheria e relógios em Belo Horizonte, resolveu abordar o problema de uma nova forma, criando um local, um lar mesmo, para abrigar meninos carentes e dar-lhes assistência integral: alimentação, ensino, formação profissional, saúde, esportes, etc. Na concepção de Jairo Azevedo, seria uma tentativa de ação preventiva, voltada para adolescentes, fase mais crítica da formação da criança.

Essa obra, que viria a ser o embrião da Cidade dos Meninos, foi inaugurada em abril de 1976, totalmente construída com recursos angariados por Jairo Azevedo junto à iniciativa privada, empresários de seu relacionamento. Tinha capacidade para abrigar apenas 120 meninos que lá permaneciam por dois anos, portanto podia receber só sessenta novos meninos a cada ano, o que foi rapidamente percebido por Jairo Azevedo como seu maior defeito. No seu relato:

Quando eu comecei o Lar dos Meninos, eu não tinha 10 amigos que tivessem dinheiro para me ajudar nisso, assim mesmo a maior parte de empresários. Hoje não, eu conto com um número digamos razoável, é claro que ainda falta muito, mas é bem melhor. A gente passa a enxergar o problema de uma forma muito maior. (Informação verbal).

O Lar dos Meninos era pequeno e podia receber muito poucos meninos. Então, no dia 9 de junho de 1992, eu estava trabalhando quando, de repente, tive uma inspiração – nasceu pronto na minha cabeça – Cidade dos Meninos de São Vicente de Paulo. É isso que eu vou construir no terreno de Ribeirão das Neves. Nasceu tudo pronto. (Informação verbal).

Este terreno havia sido adquirido em 1983 pela Sociedade de São Vicente de Paulo (SSVP), com a finalidade de construir um conjunto habitacional para favelados, idéia que não prosperou face a burocracia estatal que impôs uma série de dificuldades ao projeto. Com 510.000 m², localizado na cidade de Ribeirão das Neves, região metropolitana de Belo Horizonte e a apenas 30 Km do centro da capital, parecia ter a dimensão exata do sonho de Jairo de construir uma verdadeira cidade para abrigar as crianças carentes.

Tendo vislumbrado o caminho, Jairo Azevedo partiu para a ação e, em março de 1993, lançou a pedra fundamental da obra, tendo sido colocada uma placa no local com os seguintes dizeres: “Neste local, em 06 de março de 1993, foi lançada a pedra fundamental da Cidade dos Meninos de São Vicente de Paulo, obra de promoção do menor carente a ser construída pela Divina Providência, através das pessoas generosas que se fizerem presentes.” (grifo nosso). Mais uma vez, a fé de Jairo Azevedo aparece de forma evidente, como aliás, em toda a sua trajetória como empresário e empreendedor social bem sucedido. A inauguração da obra ocorreria cinco anos e oito meses depois e novamente uma placa alusiva registrou: “Cidade dos Meninos de São Vicente de Paulo, obra de promoção do menor carente. Esta obra foi construída pela Divina Providência, através das pessoas generosas que se fizeram presentes. Conclusão, administração e manutenção: Associação de Promoção Humana Divina Providência.” (grifo nosso). Aqui surge um novo agente na missão estabelecida por Jairo Azevedo. Durante a obra da Cidade dos Meninos, ficou evidente a necessidade de se ter uma maior agilidade e um poder de decisão local, caso contrário, seria impossível realizar na prática uma visão tão ambiciosa.

Até então vinculada diretamente à SSVP, uma entidade internacional com sede em Paris – França, surgiu a idéia de se criar uma instituição sem fins lucrativos, que pudesse levar a termo a conclusão da obra, sua administração futura e ainda uma série de outras propostas que emergiam como complementares a este trabalho. Foi então criada oficialmente, em 1995, a Associação de Promoção Humana Divina Providência (APHDP). A palavra ‘promoção’ entra no nome da associação para refletir o espírito que norteou o obra desde o início, ou seja, a idéia é de promover pessoas

devolvendo-lhes a dignidade e não só adotando uma postura paternalista ou assistencialista. A partir do surgimento formal (de fato já existia desde 1983) dessa entidade, ficou mais fácil viabilizar todas as idéias que fervilhavam na cabeça de Jairo Azevedo, sendo que hoje a Associação responde por mais de vinte obras, incluindo a Cidade dos Meninos. Através de um convênio com a SSVP, foram delegadas à APHDP as obras e manutenção do Lar dos Meninos, Cidade dos Meninos e Lar dos Idosos.

A administração da APHDP conta, além da Diretoria Executiva liderada por Jairo Azevedo, com um Conselho Consultivo e um Conselho Fiscal, ambos compostos por representantes da sociedade civil, formadores de opinião, autoridades civis e militares, profissionais liberais, enfim, todos os que possam dar uma contribuição aos objetivos da sociedade e conferir credibilidade aos empreendimentos por ela administrados.

4.1 Filosofia de trabalho

A cidade de Ribeirão das Neves é uma das mais pobres da região metropolitana de Belo Horizonte. Como é comum à periferia das grandes cidades brasileiras, a cidade cresceu de forma desordenada com grandes contingentes de pessoas provenientes de áreas rurais do Estado de Minas Gerais e mesmo de outros Estados mais pobres. Essa migração trouxe, como primeira consequência, uma baixa qualidade de habitação, além de uma deficiente estrutura de apoio social nas áreas de educação, saúde e segurança, abrindo caminho para uma fácil adesão dos jovens à criminalidade. Tendo nascido nesse ambiente, a Cidade dos Meninos se propôs a criar condições para a inserção desses jovens na sociedade, através da educação, da formação profissional, moral e cristã e no desenvolvimento físico pela prática de esportes. Embora possua orientação católica, a instituição está aberta a receber crianças de qualquer religião.

A filosofia de trabalho na Cidade dos Meninos está baseada em um tripé:

- a) **amor e carinho** – diretores, funcionários e voluntários têm que enxergar cada menino como se fosse seu próprio filho, com todas as qualidades e defeitos que um filho geralmente tem. Todos devem ser educadores, porque a melhor maneira de educar é através do exemplo.
- b) **disciplina rígida** – Tudo tem sua hora e as regras são iguais para todos. “Porque eu gosto do meu filho não quer dizer que eu vou deixar ele fazer o que bem quer. É preciso estabelecer limites.”
- c) **ociosidade Zero** – Das 6 horas da manhã às 21 horas os meninos têm o tempo todo ocupado com alguma atividade.

Sobre a questão da disciplina rígida, Jairo Azevedo a vê como fundamental para se manter as coisas em ordem, o que não quer dizer que os meninos não possam se manifestar e opinar sobre todos os aspectos da vida na Cidade dos Meninos. Em seu depoimento:

Os meninos têm responsabilidades na casa. Há uma escala de tarefas como lavar o banheiro, varrer a casa, etc. Por outro lado, temos um Conselho dos Alunos, formado por um representante de cada casa. Esse representante é eleito pelos colegas da casa, formando um conselho que depois elege uma Diretoria. É um negócio muito bem bolado, porque eles dão opinião sobre todas as coisas. Inclusive diretamente a mim, eu estímulo que eles façam reclamações ou sugestões. (Informação verbal).

4.2 Público alvo e critérios de seleção

O público alvo da Cidade dos Meninos, é constituído por adolescentes, com idade entre treze e dezesseis anos na época da seleção, que ocorre no mês outubro de cada ano. Essa faixa de idade foi eleita em função da falta de opções existentes entre as instituições de apoio aos menores carentes na região. É dada prioridade aos menores abandonados e de rua e, em seguida, às crianças provenientes de famílias em situação de carência. O regime é de internato para o sexo masculino e semi-internato para ambos os sexos.

4.3 Estrutura física

A estrutura física da Cidade dos Meninos está apoiada na existência de cem casas-lar, cada uma com capacidade para dezesseis crianças. Essas casas-lar, com 180 m² de área construída, contam com quatro quartos com quatro camas por quarto, uma suíte para a mãe/pai social, quatro banheiros, cozinha, sala, área de serviço e despensa. Para evitar a massificação, dado o grande número de internos, cada casa conta com uma mãe ou pai social, funcionários da instituição, que têm a função de cuidar das crianças, tanto na parte material como na parte moral e espiritual. As cem casas têm capacidade para receber até 1600 internos, que devem ser somados a quatrocentos semi-internos, 1500 no ensino médio e 2000 em cursos profissionalizantes externos. A capacidade total chega, portanto, a 5500 crianças entre internos, semi-internos e externos.

A mãe social, uma funcionária nossa, é quem toma conta das crianças nas casas-lar. É, em geral, uma pessoa pobre, mas responsável e de bem. Na realidade, precisamos de todo um corpo de funcionários, que têm em comum a vocação e o profissionalismo. Uma coisa não existe sem a outra. Boa vontade só não basta. (Informação verbal).

Além das casas-lar, há dezenas de construções, sendo as principais:

- a) centro de preparação profissional com 24 salas de aula;
- b) galpões para cursos profissionalizantes e produção (21 unidades);
- c) escola de 1^o grau, com capacidade para 1500 alunos em dois turnos;
- d) escola de 2^o grau, com capacidade para 1800 alunos em três turnos;
- e) centro de Saúde, com consultórios médicos, gabinetes dentários, ambulatório, farmácia e enfermaria;
- f) galpões (três unidades) para abrigar até quatrocentos meninos semi-internos;
- g) ginásio coberto com capacidade para 4000 pessoas;
- h) quadras esportivas (47 unidades), campo de futebol e vestiários;

- i) cozinha comunitária, câmaras frigoríficas, padaria, refeitório, lavanderia;
- j) prédio da administração, biblioteca, igreja, centro de formação de educadores;
- k) fazenda escola.

4.4 Formação profissional

Há dezenas de cursos profissionalizantes implantados (atualmente oitenta), tais como: mecânica de automóveis, eletricidade predial, marcenaria, pedreiro, garçom, cabeleireiro, tapeçaria, artesanato e outros. Em 2000, as 38 oficinas profissionalizantes existentes formaram 2638 meninos, sendo que em 2002 já eram oitenta oficinas formando 4684 aprendizes, entre alunos internos, semi-internos e externos

4.5 Escolas de 1º e 2º graus

Mantidas em parceria com a Prefeitura de Ribeirão das Neves e com a Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais, que entram com os professores.

A escola de 1º grau atendeu em 2001, a 1120 alunos, sendo 995 internos e semi-internos e 125 externos.

A escola de 2º grau atendeu em 2001, a 1320, sendo 124 internos e semi-internos e 1196 externos.

4.6 Atividades culturais e de lazer

Uma série de atividades voltadas para esportes e lazer é desenvolvida na Cidade dos Meninos como complementação da formação escolar e profissional. Na área de esportes, acontece anualmente uma Olimpíada entre os meninos, com disputas em várias modalidades esportivas. Em termos de lazer e cultura, funcionam atualmente dois corais e uma banda de música. Atividades como balet, teatro, dança contemporânea e outros estão em fase de desenvolvimento para implantação. A cada ano

ocorre também uma feira profissionalizante, em que os meninos têm oportunidade de expor os trabalhos realizados em cada oficina.

4.7 Números do projeto

Para atender a até 5500 crianças e adolescentes por dia (capacidade máxima atual), há necessidade de uma estrutura que, embora bastante enxuta (são 229 funcionários), seja capaz de prover todas as demandas envolvidas na operação dessa pequena cidade.

INSERIR TABELA 1

Para se ter uma dimensão do que essas quase 5000 crianças consomem em termos de alimentos, atendimentos médicos e outros, basta se observar os números do consumo diário. São consumidos por dia 350 Kg de arroz, 120 Kg de feijão, 240 Kg de legumes, 200 Kg de carne ou 340 Kg de frango, além de pães, açúcar, óleo vegetal, etc.

A TAB. 2 ilustra o número de atendimentos na área de saúde e de biblioteca.

INSERIR TABELA 2

A maior parte dos recursos provém do sistema de apadrinhamento. As empresas ou pessoas, adotam um ou vários menores ou a casa inteira, que corresponde a dezesseis menores. Cada criança custa ao padrinho o equivalente a um salário mínimo (R\$ 240,00 ou US\$ 80) por mês. Há várias empresas que adotam duas, três ou até quatro casas. Ainda assim, faltam padrinhos para garantir a ocupação das cem casas-lar. Existem também as doações simples, pessoas/empresas que não querem se comprometer com uma doação mensal, mas que sempre que podem contribuem com o projeto.

Uma parte importante dos recursos decorre das promoções realizadas anualmente. São quatro principais: Feijoada, Festival Gastronômico, Bingo e Jantar Vip.

Essas promoções têm ampla divulgação na sociedade belo-horizontina, atraindo milhares de pessoas (5500 no Festival Gastronômico 2002) que, ao mesmo tempo em que se divertem, contribuem com as obras sociais da APHDP. São também, um importante canal de divulgação das obras sociais, pois sendo realizadas no Lar dos Meninos (Bingo) ou na Cidade dos Meninos (Festival gastronômico), contribuem para que mais pessoas conheçam os projetos e com eles contribuam.

Recursos obtidos de entidades ou doadores internacionais são pouco representativos, assim como, de poderes públicos em todos os níveis. A rigor, a administração da APHDP enfrenta uma batalha diária na busca de garantir recursos para a manutenção das obras existentes e a criação de novas (há várias obras sendo tocadas no momento, como: Centro de Recuperação para menores infratores, Ampliação do Lar dos Idosos, Centros de formação profissional e outras) o que é quase uma obsessão para Jairo Azevedo que assim se expressa sobre a busca de recursos:

Com o Lar dos Meninos eu saí de porta em porta no Calafate pedindo as pessoas para contribuir com aquele carnezinho. Então fomos levando a obra e deu certo. Depois disso eu fiquei sem-vergonha. Eu não tenho problema não, porque a Divina Providência está comigo e me ajuda. Eu sei que vou ter dificuldades, eu sei que a corda vai ficar no pescoço, que a conta não vai fechar nunca. Dificuldade tem que ter mesmo até pra valorizar as coisas. (Informação verbal)

A divulgação do projeto é feita basicamente, por um pequeno boletim mensal e uma revista bianual. Neles são apresentadas as diversas obras (além da Cidade dos Meninos, há mais dezenove projetos sendo desenvolvidos), as promoções e eventos sociais, além de depoimentos de empresários e pessoas que colaboram com a APHDP. Não existe uma estratégia estabelecida para criar uma grande mobilização da opinião pública através da imprensa e do envolvimento de agências de publicidade. Nas palavras de Jairo Azevedo:

Nós temos um bom relacionamento com a imprensa mas a divulgação é sempre inferior à nossa necessidade. Em primeiro lugar, nós não temos uma montanha de dinheiro para gastar nisso. Em segundo lugar, porque o interesse dos meios de comunicação é muito maior em divulgar coisas ruins do que boas. O defeito não é do meio de comunicação, é cultural. Porque o que vende mais é desgraça. É dureza, mas é a realidade. (Informação verbal)

As principais fontes de receitas são detalhadas Na TAB. 3.

INSERIR TABELA 3

As linhas de expansão do projeto já estão delineadas através do Sistema Divina Providência de Ensino. Na concepção de Jairo Azevedo, o sistema vai funcionar como uma franquia, em que a APHDP é a franqueadora, repassando toda a tecnologia a cidades ou estados interessados na implantação de projetos semelhantes. “Com uma diferença importante – nós não cobramos nada por isso”, completa o raciocínio.

5 CONCLUSÕES

Jairo Azevedo e o empreendedor social catalítico

Uma entrevista ou uma simples conversa com Jairo Azevedo é, por si só, uma experiência impressionante e uma aula viva do ponto de vista da formação e personalidade de um empreendedor. Quando ele fala da Cidade dos Meninos seus olhos brilham, a entonação de voz é vibrante, transmitindo uma sensação de prazer e realização muito grandes. Ele fala dos planos, das novas obras que parece empreender a cada minuto, num momento é um centro de recuperação de toxicômanos, no outro já é um centro de formação profissional, e isso parece não ter fim, até um pouco insano ou fora da realidade. Mas não, as obras estão lá, as coisas estão caminhando e vai se mobilizando cada vez mais gente e recursos em torno daquelas idéias.

Já tive oportunidade de entrevistar vários empreendedores e é natural que eles descrevam com entusiasmo o surgimento dos seus negócios ou como eles cresceram. Com Jairo Azevedo é diferente. Há algo que transcende uma vibração normal, é como se fosse uma missão à qual ele foi destinado. Pode ser o tipo de trabalho do empreendedor social, cujos resultados são realmente mais gratificantes em termos de contribuição à sociedade. Provavelmente deve ser a sua fé inabalável em Deus e na Divina Providência que tudo pode e tudo provê: “todas as nossas obras foram iniciadas sem qualquer recurso e foram concluídas geralmente num prazo inferior ao pretendido, porque a

Divina Providência queria nos mostrar que não éramos nós, e sim Ela que tudo pode, que tudo estava edificando” (APHDP, 2003).

A origem humilde de Jairo, também foi um fator determinante na sua preocupação social. O fato de ter vindo de uma família numerosa e bastante carente de recursos, certamente marcou sua trajetória.

Eu fui uma pessoa muito sofrida. Eu sou filho de uma família de 12 irmãos, papai era garimpeiro na minha terra, minha mãe professora. Como garimpeiro papai passou 20 anos no garimpo sem tirar nada, pedra nenhuma de valor (lá é garimpo de diamantes). E mamãe como professora chegou a ter até 9 meses de atraso de pagamento, é um negócio de louco, chegamos a sofrer com a fome. Então, eu consegui ir muito bem na vida e sempre reservei um pouco do dinheiro que ganhava para obras sociais. E esse dinheiro que sai para essa área, ele é como a semente que se põe na terra, ele reproduz, ele não faz falta. (Informação verbal) .

Sobre sua dedicação a causas sociais e mais especificamente sobre a Cidade dos Meninos, ele afirma:

Vou lá todos os dias, inclusive no sábado nesse horário das 6 horas da manhã. Me levanto às 4:30 horas e chego lá as 5:45, para começar minha palestra de todos os sábados às 6 horas.

A partir de 31 de dezembro de 2001 eu entreguei a presidência da Holding de nossas empresas para o Arthur, meu irmão e, portanto, não participo mais dos negócios, não dou conta. Estou dedicado, exclusivamente às obras sociais. (Informação verbal).

Do ponto de vista das teorias abordadas em nossa revisão de literatura, podemos dizer que há uma grande convergência entre o trabalho de empreendedor social realizado por Jairo Azevedo e o denominado *empreendedor social catalítico* descrito por Waddock e Post (1991). Observando-se as três características fundamentais exigidas desse tipo de empreendedor, é facilmente observável sua presença no projeto Cidade dos Meninos. Ou seja:

- a) ***extrema complexidade do problema***: o problema dos meninos de rua no Brasil é, sem dúvida, um dos mais graves e complexos da sociedade brasileira.
- b) ***credibilidade pessoal***: a história pessoal de Jairo Azevedo é o seu primeiro atestado de credibilidade. Garoto pobre do interior do Estado construiu uma carreira empresarial de sucesso e vem se dedicando, há mais de trinta anos a causas sociais.

- c) *compromisso dos seguidores pelo senso de propósito coletivo*: a credibilidade, a persistência e a rede de relações construídas por Jairo Azevedo ao longo dos anos, permitiu arregimentar um grande número de seguidores, motivados pelo senso de construir algo onde tantos já haviam falhado.

Na realidade, um aspecto considerado fundamental para caracterizar o empreendedor social catalítico, não está presente no trabalho de Jairo Azevedo. Trata-se da utilização intensa dos meios de comunicação, criando uma grande mobilização que deveria levar, através da ação de terceiros, a uma solução ou minoração do problema complexo.

De fato, toda a trajetória de Jairo Azevedo está intimamente ligada à ação direta, ou seja, após a compreensão do problema social complexo e da sua abordagem de forma inovadora, ele sempre procurou atuar diretamente na solução da questão, empreendendo ações, as mais variadas, para cada situação específica. Algumas das possíveis explicações para este fato poderiam ser:

- a) a extrema gravidade da situação social em países em desenvolvimento não permitiria uma postura meramente catalisadora e distante da ação, o que poderia ser até interpretado como um desejo mais de projeção pessoal do que a busca de uma solução para o problema.
- b) a imaturidade do ‘mercado’ de bens sociais em países ainda não plenamente desenvolvidos, ou seja, se para os bens de consumo em geral esses mercados apresentam um estágio anterior aos de países mais avançados, é de se esperar que também em bens sociais haja esse descompasso. Portanto, esses mercados ainda não estariam maduros para assimilar uma ação puramente catalítica nos termos propostos por Waddock e Post (1991).
- c) campanhas com emprego intensivo de mídia, através de publicidade e de programas de televisão, têm sido empreendidas apenas pelas principais redes de televisão do país, em parceria com entidades do terceiro setor como UNICEF (Criança Esperança - Globo) e AACD (Teletom – SBT). Isso poderia indicar também uma certa imaturidade dos mercados publicitário e de

mídia no Brasil, ainda não despertados para campanhas desse tipo que não sejam originadas internamente.

- d) a religião católica que, diferentemente das religiões de origem protestante, prega a humildade e a discrição. No livro da ‘Regra 2003’ da APHDP, há proibição específica à projeção pessoal e uma recomendação para que a divulgação das obras, embora necessária, seja feita com discrição.

Poderíamos assim, atribuir a Jairo Azevedo a denominação de empreendedor social catalítico, com a ressalva de que ele, face ao contexto encontrado, foi capaz, não só de mobilizar a sociedade na solução de um problema complexo, mas também agir e se dedicar à busca da solução.

Por outro lado, de acordo com o preconizado por Dees (1998), seria desejável dotar o projeto de um maior senso de “accountability”, não no sentido do acompanhamento e auditoria das contas, o que já é feito, mas, sobretudo, rastreando os jovens após deixarem a Cidade dos Meninos. O que fizeram, que profissão seguiram, como a experiência mudou suas vidas, que sugestões poderiam dar, são algumas das questões que poderiam ser levantadas. Isso deve começar a ocorrer com a criação da Associação dos ex-alunos, que iniciou suas operações em 2003.

REFERENCIAS

ASSOCIAÇÃO DE PROMOÇÃO HUMANA DIVINA PROVIDÊNCIA. *Livro da regra*. [Ribeirão das Neves]: [s.n.], 2003.

BENNIS, Warren; NANUS Burt. *The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row, 1985. p110-151.

BROWN, Paul B.; GENDRON, George. *A gathering of entrepreneurs: an interview with the CEO of Whittle Communications*. [s.l.]: Inc Magazine, 1989.

BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.

CARDOSO, Fernando H. *Empresário industrial e desenvolvimento econômico no Brasil*. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1972.

CIDADE DOS MENINOS. Relatórios de atividades 2001-2002. [Ribeirão das Neves], 2001-2002.

- CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, Joe. Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, v.29, n.1, p. 45-61, jan. 1991.
- DEES, J. GREGORY. *The meaning of social entrepreneurship*. Palo Alto: Stanford Business School, The Center for Social Innovation, 1998.
- DRUCKER, Peter F. *Inovação e espírito empreendedor: entrepreneurship, prática e princípios*. São Paulo: Pioneira, 1986.
- GARAVAN, T. N.; O'CONNOR, B. Entrepreneurship education and training programmes. *Journal of European Industrial Training*, v.18, n.8/9, p.3-13, 1994.
- GERBER, Michael E. *O mito do empreendedor*. São Paulo: Saraiva, 1990.
- GREENWOOD, Ernest. *Metodologia de la investigacion social*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1973. 128p.
- HAUSER, Jerry. Organizational lessons for nonprofits. *The McKinsey Quarterly*, New York, n. 2, p. 60-69, 2003. (Special edition).
- HIBBERT, Sally A.; HOGG, Gillian; QUINN, Theresa. Consumer response to social entrepreneurship: the case of the big issue in Scotland. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Chichester, v. 7, n.3, p.288-301, aug. 2002.
- LEE, Mordecai. Non-profits and social entrepreneurship: taking the good, avoiding the bad. *Times Magazine*, aug. 2002.
- SANT'ANNA, Lourival. Para os meninos de rua, rua. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 27 jul. 2003.
- SCHUMPETER, Joseph A. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- TIMMONS, Jeffrey A. *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*. Chicago: Irwin, 1994.
- WAASDORP, Pieter M. Serial entrepreneurship in the 21st century. In: CONCERTED ACTIONS FORUM ON ENTREPRENEURSHIP, Växjö, Sweden, 2001. *Proceedings...* Sweden: [s.n.], 2001.
- WADDOCK, Sandra A.; POST, James E. Social entrepreneurs and catalytic change. *Public Administration Review*, v.51, n.5, p. 393-342, sept./oct. 1991.
- YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 2.ed. London: Sage, 1994. 171p.

TABELA 1**Crianças atendidas na Cidade dos meninos – 2001-2002**

Crianças atendidas		2001		2002	
Internos		800		900	
Semi-internos		240		384	
Escola 1º grau	Internos	995	1120	1084	1309
	Externos	125		225	
Escola 2º grau	Internos	124	1320	200	1525
	Externos	1196		1325	
Profissionalizantes	Internos	1783	2683	2200	4050
	Externos	900		1850	
TOTAL		3261		4679	

Fonte: CIDADE DOS MENINOS, 2001- 2002

TABELA 2

Atendimentos – Cidade dos Meninos - 2002

ATENDIMENTOS EM 2002 (*)

Medicina/Enfermagem	33.712
Odontologia	5.111
Psicologia	620
Biblioteca (Consultas, empréstimos)	13.955
Número de Funcionários	229

Fonte: CIDADE DOS MENINOS, 2002.

Nota: (*) Inclui atendimentos a pessoas da vizinhança

TABELA 3**Cidade dos Meninos – Quadro de receitas - 2002**

FONTES	VALORES		% DA RECEITA
	R\$	US\$	
Padrinhos	3.368.248,68	1,122,749.56	34,78
Carnês de doação	1.108.841,34	369,613.78	11,45
Jantar VIP	412.500,00	137,500.00	4,26
Festival Gastronômico	287.109,00	95,703.00	2,96
Bingo/Feijoada	125.183,00	41,727,67	1,29
Faturamento da Gráfica	987.837,00	329,279.00	10,20
Convênios	576.379,00	192,126.33	5,95
Doações em materiais	1.000.000,00	333,333.33	10,33
Outras receitas	1.818.623,65	606,207.88	18,78
TOTAL	9.684.721,67	3,228,240.56	100,00

Fonte: CIDADE DOS MENINOS, 2002.